

Teletrabalho em contexto de Pandemia: potência, resultados e desafios

Andreia Lourenço dos Santos¹
Carmem Lúcia da Silva Sousa²
Mayra Rodrigues Fernandes Ribeiro³

RESUMO

O cenário pandêmico vivido no ano de 2020 no Brasil e no mundo demandou mudanças e adequações urgentes nos cenários econômicos, culturais, educacionais, sociais e da saúde. Com a necessidade de distanciamento social em consequência da COVID 19, o digital em rede e seus artefatos técnico-culturais protagonizaram transformações nos cenários de interação humano mostrando potência e desafios nas mais diferentes áreas de atuação profissional. Neste artigo propomos apresentar os resultados da pesquisa do teletrabalho realizado na Universidade do Estado do Rio grande do Norte - UERN. Para o estudo trazemos como questão central e secundária, respectivamente: como os servidores têm significado a experiência do/no teletrabalho/*home office*? Quais os impactos dessa modalidade na realização das atividades administrativas e seus reflexos na saúde do servidor? A pesquisa realizada de 13 a 28 de agosto de 2020 teve o recorte temporal de atuação no teletrabalho de março a agosto de 2020. Através do Google Forms, foram coletadas 484 respostas de servidores da UERN, de um total de 755 profissionais em atividades administrativas. Os resultados mostram a potência do teletrabalho na dinâmica e continuidade das atividades

1 Técnica Administrativa, Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ensino – POSENSINO e Secretária na Assessoria de Avaliação Institucional da UERN. E-mail: andreialourenco@uern.br

2 Técnica Administrativa, Especialista em Planejamento Empresarial e Auxiliar Administrativo na Assessoria de Avaliação Institucional da UERN. E-mail: carmemsousa@uern.br

3 Professora Doutora, Assessora Técnica na Avaliação Institucional e Presidente da Comissão Própria de Avaliação da UERN. E-mail: mayraribeiro@uern.br

da instituição no contexto pandêmico, a boa aceitação e adaptação à nova realidade, mas sinaliza um nível de ansiedade e de dificuldade de territorializar o espaço-tempo de trabalho e da vida privada no lar.

Palavras-chave: Teletrabalho. UERN. Pandemia. Potência.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 impactou o mundo de diferentes maneiras. A primeira e mais trágica marca está no resultado de 1.280.868 (um milhão, duzentos e oitenta mil e oitocentas e sessenta e oito) mortes até 12 de novembro de 2020 (OPAS/OMS, nov. 2020) em consequência do novo Coronavírus, doença infecciosa identificada pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. De fácil disseminação e contágio, o novo Coronavírus transformou hábitos familiares, culturais, sociais e de trabalho, além de ocasionar fortes impactos na economia, na educação e na saúde.

Os impactos de ordem mundial reverberaram em todas os estados e municípios do Brasil, desafiando a gestão pública a continuar produzindo e oferecendo os serviços indispensáveis à sociedade. Nesse contexto, focalizaremos na dinâmica de teletrabalho engendrada na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte no contexto de distanciamento social, com recorte *espaço temporal* de atuação no teletrabalho dos servidores que exercem atividades administrativas de março a agosto/2020.

Trazemos nesse artigo a compreensão do teletrabalho/*home office* inspiradas em

Lantyer (2020), quando apresenta a ideia de home office caracterizado como teletrabalho, ou seja, quando utiliza tecnologias digitais e de informação e comunicação e não se configura em trabalho externo extra, ou ainda, quando é realizado remotamente de maneira eventual na residência do empregado, regulamentado pela instituição, sendo acionado principalmente em casos de emergências como pandemias, enchentes e greves.

A UERN, ao longo dos seus 51 anos de prestação de serviço à sociedade potiguar, tem primado pela busca constante de eficiência em seus resultados, tendo a avaliação de suas ações ganhado potência em cada quadriênio de gestão que se avança. Por compreender que a Avaliação Institucional é condição indispensável para o processo de planejamento, redirecionamento de ações e alcance de resultados em uma instituição de Ensino Superior que almeja uma formação acadêmico-profissional e cidadã, na UERN, o processo de autoconhecimento da instituição tem sido sistemático, contínuo, coletivo e colaborativo, permitindo reflexões sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026), comunicação sobre situações e fatos desencadeadores de diálogos e de busca de alternativas para a melhoria das atividades fim e meio da instituição.

Nos inspiramos em Dias Sobrinho (2005), para pensarmos e fazermos da avaliação institucional um instrumento para a gestão da UERN e todos os segmentos da instituição – docente, discente e técnico-administrativo melhorarem os processos e resultados de uma universidade socialmente referenciada, um processo que contribui com a

promoção e o avanço do conhecimento e de uma formação profissional-cidadã, visando o fortalecimento de uma sociedade democrática. Ainda, inspiradas no autor, trazemos a perspectiva de uma avaliação que tem em seus postulados básicos o questionamento, a problematização, a produção de sentidos, indo muito além de preconizações burocráticas, regulatórias e quantificáveis de uma visão exclusivamente racionalizante.

A autoavaliação na UERN tem se pautado nas dez dimensões do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, a saber: Missão e PDI; Ensino, Pesquisa e Extensão; Responsabilidade Social; Comunicação; Políticas de Pessoal; Organização e Gestão; Infraestrutura; Planejamento e Avaliação; Atendimento aos Discentes; Sustentabilidade Financeira. Essa missão de fomentar a autoavaliação é protagonizada pela Comissão Setorial de Avaliação – CPA e pela Assessoria de Avaliação Institucional que, no contexto da pandemia, forjou instrumentos e momentos formativos sobre a corresponsabilização da avaliação institucional na UERN.

Neste artigo, propomos apresentar os resultados da pesquisa do teletrabalho realizado na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. Para o estudo trazemos como questão central e secundária, respectivamente: como os servidores têm significado a experiência do/no teletrabalho/*home office*? Quais os impactos dessa modalidade na realização das atividades administrativas e seus reflexos na saúde do servidor? A pesquisa, de natureza exploratória, foi realizada de 13 a 28 de agosto de

2020, tendo como recorte temporal a atuação no teletrabalho no período de março a agosto de 2020. Como procedimento metodológico, foi disponibilizado através do *Google Forms* um questionário⁴ com questões de múltipla escolha e com questões abertas. Foram coletadas 484 respostas de servidores da UERN, entre docentes e técnicos administrativos que atuam diretamente em trabalho de gestão. Os resultados da pesquisa evidenciam a potencialidade do teletrabalho na UERN, mantendo as atividades na totalidade dos setores, a motivação e a adaptabilidade dos técnicos no acionamento das interfaces *online*. No entanto, aspectos relacionados a estabelecimento de metas e de territorialização entre o tempo privado e o trabalho precisam ser aperfeiçoados no teletrabalho.

2 INOVAÇÃO, ADAPTAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO: POSTURAS/AÇÕES DEMANDADAS NA GESTÃO

A arte e o exercício de administrar surgiram há muitos anos atrás, mais precisamente na idade dos metais, por volta de 5000 a.C., quando os sumérios procuravam uma maneira prática para melhorar a resolução dos problemas. De acordo com Maximiano (2011), a administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos - individual, familiar, grupal, organizacional ou social. Embora o processo administrativo seja importante em

4 O questionário de avaliação do Teletrabalho na UERN foi elaborado pela Assessoria de Avaliação Institucional e a Comissão Própria de Avaliação - CPA/UERN.

qualquer contexto, a razão fundamental para estudá-lo está no impacto sobre o desempenho das organizações, visto que essas assumiram grande importância na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional, a qual recebe impactos positivos ou negativos na qualidade de vida por meio da realização de objetivos institucionais. Tanto a predominância da organização quanto sua importância para a sociedade moderna justificam e fundamentam o estudo da teoria geral da administração.

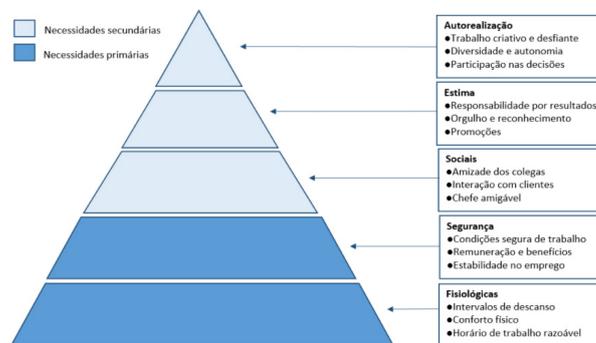
Segundo Chiavenato (2004), a abordagem comportamental, uma das teorias da administração, marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e na busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. A abordagem comportamental originou-se das ciências comportamentais, em particular da psicologia organizacional, que estabelece o comportamento humano como sendo a maneira com a qual o homem reage aos estímulos externos e às suas interações. A Teoria Comportamental defende que o homem é um animal social dotado de necessidades, de convivência, como inter-relacionar-se, viver em grupos e com outras pessoas. Sendo assim, é um animal dotado de aptidão para aprender e mudar seu comportamento e atitudes para níveis mais elevados.

O contexto vivenciado por toda a população em virtude da situação pandêmica instaurada com o novo coronavírus provocou também mudanças no ambiente de trabalho e na forma como executar as atividades administrativas. As pessoas tiveram que evitar os contatos

presenciais e, ao mesmo tempo, precisavam continuar a executar suas atribuições profissionais, respeitando as orientações impostas como garantia de prevenção ao vírus e segurança do trabalhador. O homem precisou mudar o seu comportamento e aprender a conviver com isolamento, desenvolvendo a aptidão em manuseios tecnológicos que facilitaram os contatos virtuais, aderindo ao novo método de trabalho conceituado com teletrabalho. Essa situação causou mudança no ambiente de trabalho, em que funcionários deixaram de ir presencialmente a instituições passando a executar suas atividades laborais na residência.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow, também chamada Pirâmide das Necessidades Humanas, estabelece cinco níveis de necessidades. Na base da pirâmide estão as necessidades primárias e no topo, as necessidades secundárias, possuindo os níveis mais elevados de realização. Apesar da variedade de seres humanos com interesses e necessidades individuais, o estudo de Maslow continua sendo aplicável; as necessidades mais altas dominarão o comportamento quando as necessidades mais baixas forem atendidas, mas, a partir do momento em que alguma necessidade mais baixa deixa de ser atendida, o comportamento dominante volta a ser o anterior. A percepção de que alguma das necessidades possa não ser atendida gera uma ameaça psicológica e produz uma reação de busca de satisfação e, em alguns casos, ações de emergência. A Figura 1 expõe as cinco necessidades - Autorrealização, Estima, Sociais, Segurança e Fisiológicas descritas na Pirâmide de Maslow.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow: Necessidades primárias e secundárias



Fonte: Moreira (2013).

O alerta instaurando com a situação pandêmica colocou em risco a segurança do trabalhador, visto que nesse novo cenário precisou isolar-se e aderir a novos hábitos com uso de máscaras e álcool em gel cotidianamente. Com isso, mesmo que os servidores da UERN já tivessem superado o nível da pirâmide que trata sobre as necessidades primárias, foi necessário voltar a direcionar o foco nas necessidades básicas, refletindo sobre situações que dessem sustentabilidade para as necessidades fisiológicas e de segurança.

Outro estudo baseado nos conceitos modernos do comportamento humano foi desenvolvido por Douglas McGregor, ele identifica que a administração tem estilos opostos de gestão, um é mecanicista, chamado de Teoria X e o outro é mais humano, social e participativo, a Teoria Y. Na visão clássica, a teoria X se baseia no pensamento de que os funcionários são preguiçosos e indolentes, não gostam de responsabilidades e só trabalham por remuneração, por isso a administração precisa assumir o total controle da autoridade e disciplina, apoiando-se em um estilo rígido e autocrático. Em contrapartida, a Teoria Y considera a característica de que o ser humano é

capaz de aprender, assumir e buscar responsabilidade. As situações contrárias são decorrentes de experiências negativas anteriores o que os torna indolentes e resistentes.

As pessoas podem se desenvolver e assumir compromissos se forem motivadas. Herzberg considera, por meio da teoria do dois fatores, que os elementos motivacionais são intrínsecos ao ser humano, estabelecendo que a motivação depende das tarefas realizadas no trabalho e se substituir tarefas simples por mais complexas, oferecendo condições desafiadoras que coloquem o funcionário em crescimento, ele irá atingir a satisfação profissional. Já os fatores higiênicos que são extrínsecos, estão relacionados com o meio ambiente, são também chamados de profiláticos e preventivos. São de responsabilidade da organização e estão fora do controle das pessoas. Por isso a administração deve criar condições organizacionais para que as pessoas atinjam suas metas pessoais e assim alcancem os objetivos traçados.

As organizações precisam mudar e ser inovadoras, para isso devem adaptar-se a novas atividades, ser flexíveis às novas situações impostas pelo ambiente externo, compartilhando os objetivos com todos para manter a unidade comprometida, com uma visão realista do ambiente externo, compreendendo e analisando o senso de unidade com a integração de todos os participantes da organização. Mudança é um processo tão fundamental quanto difícil nas organizações, requer transformações nas rotinas, rupturas em formas de atuar e alterações de processos.

Durante a pandemia do novo coronavírus, instaurou-se mundialmente uma ressignificação do trabalho. Paradigmas foram rompidos provocando uma mudança na forma de trabalhar, de forma alusiva, saímos do modelo de horas trabalhadas, com horário previamente definido, para demandas e entregas. O servidor precisa equilibrar o tempo para autogerir suas responsabilidades profissionais e pessoais, na gestão do teletrabalho, não se controla tempo e nem ritmo da equipe, mas as demandas entregues nos períodos acordados.

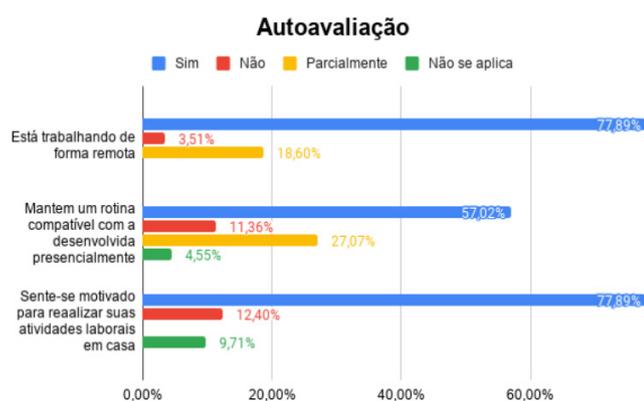
3 EM CENA O TELETRABALHO/HOME OFFICE: RESSIGNIFICANDO A PRESENCIALIDADE NO TRABALHO DE GESTÃO

O trabalho apresentado consiste em uma pesquisa de natureza descritiva, com base em um estudo exploratório em torno da temática do teletrabalho na gestão pública, na UERN, em contexto de pandemia da COVID - 2019. De acordo com Lakatos (2001), a pesquisa exploratória possibilita aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, contribuindo para modificar ou clarificar conceitos, ou ainda, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa. A existência do teletrabalho no serviço público estadual pode ser considerado algo novo, apesar de ser prática já adotada em grandes empresas e remontar ao ano 1857, quando o proprietário da estrada de Ferro Penn, J. Edgard Thompson, manuseou o sistema privado de telégrafo de sua empresa para gerenciar remotamente os trabalhadores e os

equipamentos dos canteiros de obra da construção de uma estrada de ferro (SILVA, 2020); ele se amplia e se instala nos anos 2020, em contexto pandêmico, em todas as instituições públicas que tinham a possibilidade de funcionar remotamente, no caso específico da UERN, todos os segmentos e setores, com exceção, a princípio, do ensino de graduação, funcionou remotamente no período de realização desta pesquisa.

Como procedimento metodológico, a pesquisa utilizou de questionários online elaborados pela Comissão Própria de Avaliação - CPA/UERN, a partir de discussões e definições de eixos que pudessem abarcar significações do teletrabalho/home office realizado por servidores técnico-administrativos e docentes em atividades de gestão, a saber: adaptabilidade, responsabilização e saúde do trabalhador. No gráfico 1, uma expressão da responsabilização em uma questão de autoavaliação.

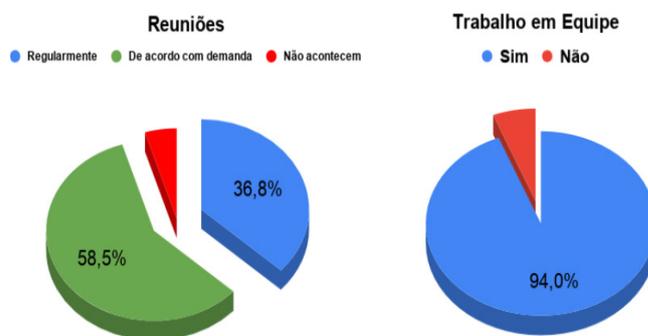
Gráfico 1- Autoavaliação: adaptabilidade no teletrabalho



Conforme os resultados apresentados no gráfico 1, é possível identificar que 77,89% dos participantes na pesquisa estão trabalhando de forma remota, valor correspondente aos que responderam positivamente sobre o

sentimento de motivação para realizar as atividades laborais em casa. Sobre a compatibilidade entre rotina presencial e teletrabalho, verifica-se que 57,02% dos servidores a consideram compatível, enquanto 27,07% relatam que mantiveram parcialmente sua rotina, 11,36% afirmam não haver compatibilidade entre a rotina de trabalho realizada presencialmente e a aplicada como objeto da pesquisa.

Gráfico 2 - Reuniões e trabalho em equipe: responsabilização no teletrabalho



A Gestão assumiu o desafio de manter-se não só de forma efetiva como também afetiva no novo modelo de trabalho na esfera pública. As equipes precisam permanecer integradas para que o acompanhamento dos programas, projetos e metas não sejam prejudicados. As relações interpessoais devem ser fortalecidas, visto que são as pessoas que movem a instituição. Os resultados apresentados apontam para o resultado positivo no que se refere à efetivação do trabalho em equipe e acompanhamento das atividades por meio de reuniões que acontecem regularmente ou de acordo com a demanda, comprovando assim a responsabilização no teletrabalho.

Gráfico 3 - Dificuldades: responsabilização no teletrabalho

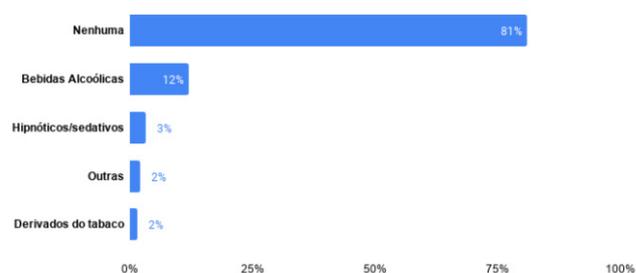


A maior dificuldade enfrentada, dentre as alternativas propostas, foi receber mensagens pelo *WhatsApp* a qualquer hora do dia, inclusive no fim de semana e feriados, com solicitações do trabalho. Ressaltamos, nesse item, um aspecto que não foi possível evidenciar quanto às demandas solicitadas via *WhatsApp*. Considerando que a rede social tem potencial síncrono e assíncrono, o fato da mensagem ser encaminhada fora do horário não implica necessariamente na necessidade de retorno imediato. No entanto, observou-se um desconforto nesse aspecto. A dificuldade em conciliar as atividades de trabalho com as responsabilidades e o cuidado familiar teve um número de 174 de respostas, que corresponde à 20%. A pesquisa tratou em alternativas distintas o trabalho doméstico não remunerado, representado por 16%, pois é diferente das responsabilidades com cuidado familiar. Ficou em volume superior, no entanto bem próximo, a dificuldade em definir momentos de descanso e lazer (17%), assumindo o volume inferior à alternativa que tratou sobre definir uma rotina de trabalho.

As perguntas que trataram de analisar a saúde do servidor coletaram informações sobre o uso de substâncias psicoativas, sintomas e

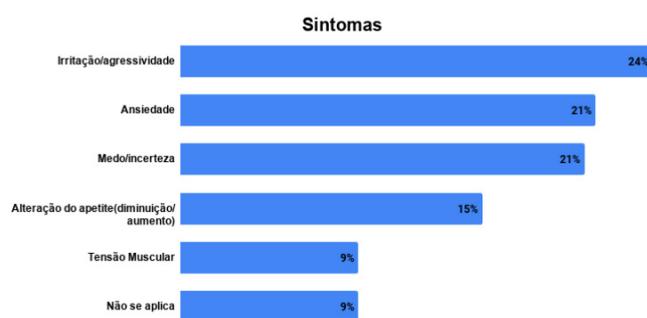
sentimentos em relação ao teletrabalho. Sobre o uso de substâncias psicoativas, 81% dos participantes informaram não fazer uso durante esse regime de trabalho, registramos um percentual de 12% para o uso de bebidas alcoólicas e percentuais abaixo de 4% sobre o uso de hipnóticos/sedativos e derivados do tabaco. Apenas 2% elencaram outras substâncias prescritas por psiquiatras além de informar que já faziam uso de antidepressivos antes da pandemia.

Gráfico 4 - Uso de substâncias psicoativas: saúde do trabalhador



Por meio da análise do gráfico 5, podemos identificar que o sintoma mais frequente foi irritação/agressividade, que pode ter sido agravado pela ansiedade, medo e incertezas advindos da crise na saúde que se estendeu mundialmente. Registra-se também a alteração do apetite que pode ter diminuído ou aumentado, com 15% das respostas. As alternativas tensão muscular e não se aplica apresentaram um percentual equivalente ao valor de 9%.

Gráfico 5 - Sintomas: saúde do trabalhador



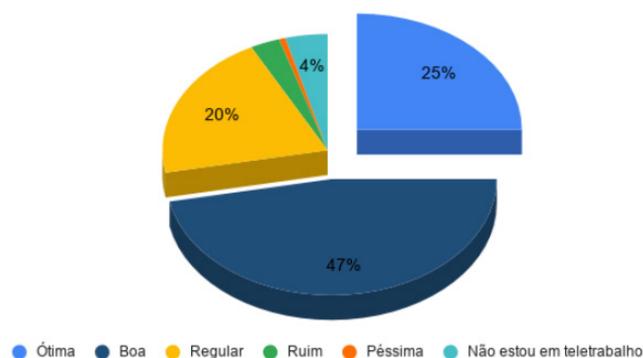
As sensações descritas em relação ao teletrabalho, apresentadas no gráfico 6, demonstram que 78% das respostas foram classificadas como positivas, visto que estão relacionadas com os efeitos de trabalhar com liberdade, integração, tranquilidade, proatividade, autoconfiança e produtividade. A pergunta permitia mais de uma opção de resposta, o que possibilitou ao respondente também citar impressões negativas com termos como atarefado, cansado, sobrecarregado e desfocado, apresentado um resultado de 21%, considerando o total de respostas. Apenas 2% dos participantes informaram que nenhum dos sentimentos citados se aplica à sensação vivida na execução de suas atividades.

Gráfico 6 - Sentimento em teletrabalho: saúde do servidor



A UERN tem desenvolvido uma política de corresponsabilização da avaliação na qual todos os protagonistas são chamados a avaliar e planejar a melhoria da formação e dos serviços prestados à comunidade acadêmica na busca de resultados de excelência nas avaliações internas e externas, portanto fez-se necessário questionar como os servidores avaliam a experiência, o que demonstrou que 75% dos participantes consideram como boa ou ótima a prática do regime de teletrabalho.

Avaliação da Experiência



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprendizado da gestão institucional da UERN em contexto de pandemia nos mostrou ainda mais a potencialidade e a condição humana de adaptação, inovação e criatividade no cotidiano de suas práticas laborais. É fato que toda mudança abrupta causa, de início, resistência, medo e uma certa ausência de reatividade, uma vez que o *modus operandi* era a presencialidade. No entanto, passados os primeiros momentos de adaptação, a instituição conseguiu dinamizar suas atividades, sinalizando, inclusive, melhorias em algumas delas, como por exemplo, reuniões envolvendo diferentes campi em função da não necessidade de deslocamento para o campus central e da qualidade da conexão dos servidores em suas residências. Nesse aspecto, a AAI/CPA infere que o contexto da Pandemia evidenciou possibilidades outras de acionamento do potencial das tecnologias digitais para desenvolver várias atividades, em especial, reuniões e eventos que envolvem pessoas geograficamente dispersas reduzindo despesas e riscos relativos ao deslocamento.

A análise dos questionários nos possibilita concluir que todos os setores administrativos da instituição se mantiveram ativos e dando respostas às demandas na modalidade do teletrabalho. Na autoavaliação, condição formativa e (trans)formativa na UERN, ficou evidente que os servidores estão se empenhando para manter uma rotina compatível com a habitual do trabalho presencial e sentem-se motivados. O horário de funcionamento da UERN na rotina presencial se distribui entre os turnos matutino, vespertino e noturno, possuindo um maior número de setores administrativos abertos pela manhã ou tarde. Assim como na rotina presencial, os servidores mantiveram como predominante para o teletrabalho administrativo os turnos matutino e vespertino existindo também atividades noturnas.

Os servidores apresentam a sensação de estar trabalhando com liberdade, tranquilidade e integração mesmo que distante fisicamente, fator positivo, pois afirma que continua a existir a boa relação da equipe/setor, mesmo que na convivência virtual. Quando tratamos sobre a infraestrutura física, os servidores informaram possuir tanto um local adequado como equipamentos próprios adequados para a execução das atividades laborais, apresentando algumas limitações na infraestrutura tecnológica, visto que existem alguns programas que ainda não estão disponíveis para acesso de forma remota.

Cumpre-nos destacar que, caso seja de interesse da administração, adotar o teletrabalho em qualquer circunstância posterior ao momento do Covid requer da instituição um planejamento que evidencie objetivos, metas

e indicadores possíveis de serem alcançados com eficiência por qualquer setor que estabeleça esse formato híbrido de trabalho. Além do planejamento, a normatização em resoluções específicas é condição indispensável.

Com base na pesquisa e em tudo o que foi analisado aqui, a AAI/CPA apresentam algumas sugestões que podem contribuir com a melhoria do teletrabalho na UERN e em outras instituições públicas, quiçá haja continuidade total e ou parcial em alguns setores e ou atividades. Organizamos essas sugestões considerando as situações evidenciadas nos grandes eixos da pesquisa, a saber adaptabilidade, responsabilização e saúde do servidor:

- Recebimento de mensagens em aplicativos a qualquer hora do dia, inclusive no fim de semana e feriados com demandas do trabalho - Propomos a definição institucional de um aplicativo de troca de mensagens, exceto WhatsApp, em que possa definir o horário de uso, compatível com o expediente do setor;

- Conciliar as atividades laborais com as responsabilidades e o cuidado familiar, bem como atividades relacionadas ao trabalho doméstico não remunerado e definição de momentos para descanso e lazer - Recomendamos mudanças de hábitos e aprendizado sobre comportamento. Como sugestão, orientamos formações sobre gerenciamento de tempo, método 5S e mindset;

- Presença de sintomas como irritação/agressividade, ansiedade, medo/incerteza, alteração no apetite e tensão muscular - Propomos que a instituição proporcione momentos de orientações sobre saúde e segurança do trabalho em home office.

- Interesse em manter ou adotar o teletrabalho futuramente, mesmo que somente alguns dias na semana ou em algumas atividades como reuniões multicampi - Sugerimos a elaboração de estudos que possam verificar a viabilidade da modalidade mediante a legislação estadual, buscando medidas que tornem possível a continuidade do teletrabalho, bem como uma regulamentação, versando riscos, vantagens, condições de infraestrutura e de monitoramento de metas e resultados.

Por fim, concluímos que o teletrabalho/*home office* ampliou, ressignificou e potencializou o acionamento das tecnologias digitais e, conseqüentemente, de outras competências e habilidade dos servidores da UERN no exercício de suas práticas laborais. Destacamos ainda que, seja no presencial ou no teletrabalho, a avaliação dos processos e dos resultados precisa ser contínua e permanente, devendo promover discussões e ações que contribuam, gradativamente, para a melhoria das metas institucionais e da qualidade das ações prestadas à comunidade.

urbana à revolução digital. 6.ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, Antonio Albano B. **Teoria Geral da administração**. Curitiba: Fael, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LANTYER, Victor Habib. **Teletrabalho e home office no contexto do coronavirus (covid-19)**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81903/teletrabalho-e-home-office-no-contexto-do-coronavirus-covid-19>. Acesso em: out. 2020.

SILVA, Andréia Ana Paula da. **Teletrabalho: origem, conceito, fundamentação legal e seus desafios**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/81185/teletrabalho-origem-conceito-fundamentacao-legal-e-seus-desafios>. Acesso em: out. 2020.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade?. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, jan./fev./mar./abr. 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução**

